

## バトラー訳出余滴

— *Marketing Methods and Salesmanship* と Modern Business Series を巡って —

木村立夫・山浦曄夫

### 目 次

1. はじめに
  2. 出版時の社会経済的背景
  3. Alexander Hamilton Institute について
    - (1) 創設の経緯
    - (2) Modern Business Course and Service について
      - 1 指導テーマの推移
      - 2 受講者数, 受講企業と企業数, テキスト採用大学
    - (3) 当時のビジネス教育の状況
  4. *Marketing Methods and Salesmanship* について
    - (1) バトラーと共著者の紹介
    - (2) 1 部 *Marketing Methods* の内容説明と考察
    - (3) 2 部 *Selling* と 3 部 *Sales Management* の内容説明と考察
    - (4) 掲載企業と商品・ブランドの 100 年後
  5. 日米におけるバトラー研究
    - (1) アメリカにおけるバトラー研究
    - (2) 日本におけるバトラー研究
  6. おわりに
- あとがき

### 付 録

- A マーケティング思想発展の系譜
- B バトラーの著作リスト
- C Alexander Hamilton Institute の出版物
- D A.W. Shaw Company の出版物
- E-1 Modern Business Series Text 国内大学図書館所蔵状況

E-2 Modern Business Series Text 東京学芸大学附属図書館所蔵状況

F-1 バトラーが起用した漫画広告の一例

F-2 Onyx の広告の一例

F-3 ナビスコ社「レインコート坊やの広告」

## 1. はじめに

アメリカで誕生したマーケティングの足跡を辿るとバトラー (Butler, Ralph Starr 1882-1971) にいきつく。彼が販売活動や広告活動などを包含した企業行動をマーケティングという言葉で明示的にはじめて表現した人だからだ。もちろん、19 世紀末頃から販売や広告業界では、販売と同意義か、あるいは、いまとは少し異なる意味でマーケティングという言葉が使用されていたことは当時の文献からわかる。しかし、はっきりと著作の中でマーケティングという言葉を使用するにいたった経緯を述べたのがバトラー、その人であった。その著作が *Marketing Methods and Salesmanship* 1914 年版<sup>1)</sup> にほかならない。

ところで、このような記念碑的な原書の訳書がマーケティング翻訳大国といわれる日本でいままでなぜなかったのであろうか。

第二次大戦後、アメリカでマーケティングの史的研究が始まると、漸くバトラーも紹介されるようになった。代表的著作は、コンヴァース (Converse, P.D.) の 1959 年の著作<sup>2)</sup> とバーテルズ (Bartels, R.) の 1962 年の著作<sup>3)</sup> であろう。日本でバトラーが紹介された切っ掛けは、おそらく、バーテルズのこの著作だったと考えられる。

では、この原書は大戦前に輸入はされなかったのか。東京大学総合図書館が所蔵するバトラーの著作は 1916 年版である。<sup>4)</sup> これには 1923 年 (大正 12 年) の関東大震災により被害を受けた図書館復興のためアメリカより寄贈されたものと記録されている。寄贈年次は不明である。また、東京学芸大学付属図書館には 1953 年に「全米婦人クラブ」よりこの原書のシリーズ全 27 冊が寄贈され、所蔵されている。バトラーの著作は、1917 年版の *Marketing Methods* と 1919 年版の *Marketing and Merchandising* がある。<sup>5)</sup> ちなみに、本学の前身「大倉高商」にはバトラーの著作を所蔵した形跡はない。

どうやら、この著作は日本では同じ年代に書かれたショウ (Shaw, A. W.) の著作<sup>6)</sup> ほどには眼に触れる機会がなかったらしい。というのは、この著作の発行元 Alexander Hamilton Institute (以下 AHI と略す) は多岐にわたる多数のビジネス実務叢書を刊行しており、バトラーの著作はその中の一つにすぎず、第一次・第二次大戦前に、日本の商業関係研究者の眼にとまることがなかったのではないか、そう思われる。

1914 年の著作は、バトラーの「*Marketing Methods*」と他の二人による「*Selling and Sales Management*」から構成されるが、アメリカにおいて初のこの分野の具体的で論理的

な著作と言ってもよく、引用された当時の企業を現在の『Fortune 500 US Companies』と比べてみると、アメリカ経営史の視点からも関心を持たざるをえない。

ところで、本書初版本がハーバード大ペーパー図書館の地下に「コピー厳禁」と書かれ眠っているのを見ている。近年、原書の復刻版の入手およびインターネットでの閲覧が可能になり、かつて幻の著作といわれた本書を通してマーケティングの原点を知ることができるようになった。

パトラーの著作の意義については先学の研究があり、屋上屋を架することは本意ではない。本稿では、翻訳の過程で知りえた事実や資料文献を紹介するのに努めるが、それによりマーケティング論の先達と当時のビジネス教育への理解が深まれば幸いである。

## 2. 出版当時の社会経済的背景

まず、AHI の設立に先立つ、当時のアメリカの経済を概観しておこう<sup>7)</sup>。

アメリカの産業資本は 1812 年の第二次独立戦争ともいわれる米英戦争を機に急速に発展した。それは国内市場の形成と商業の発展をもたらしたが、マーケティングの前史となる市場は未だ分散的かつ局地的であり、生産物も産地限定的であり、地域間の競争はあまりなかった。したがって、域内商業は、ゼネラル・ストアを中心とする生産物の物々交換、そして、東部より商いに来るペドラーたちによる農家などへの訪問販売が普通であった。これが植民地時代から 18 世紀末葉にかけての流通の基本的姿であった。また、都市商人たちは輸出入や卸売を行い、時には、自ら小売業に携わり、扱い商品は多岐にわたっていた。

1830 年代の終わりには、アメリカの工業は綿工業を中心に展開され、それが周辺産業の発展を刺激した。また移民の流入による人口の増加は従来の市場関係に変化をもたらした。

卸売業は特定の商品を扱う専門的な業態に変化し、交通網の整備とともに、地方と都市間の距離は狭まり、地方の小売業者自身が都市の卸売業者を訪問し仕入した。卸売業に雇用されたドラーマー（専属のセールスマン）たちによる販売が定着し始めた。従来のペドラーはその歴史的な役割を終え、ペドラーの一部はその地に定住し、小売商あるいは特定の製品の専門的卸売業者となった。通信販売の登場はペドラーにとどめを刺した。ペドラーは歴史の舞台から消えていった。

1861 年から 1865 年にかけての南北戦争とその終結は、北部の南部に対する経済的・政治的支配力の確保、国の統一、交通手段の発達、近代的機械化農業の発展、そして国内市場の拡大をもたらした。アメリカは 1880 年代に農業国から工業国に転化した。ビッグ・ビジネス台頭の道が開かれたのであった。

ビッグ・ビジネスは、チャンドラー（Chandler, A.D.）によれば、1850 年に終わる西漸運動、主要鉄道の整備、全国的市場の成長と都市化、電気および内燃機関の利用、技術革新、それ

を支える組織、マネジメント能力を要因として台頭したのである。また、業界の一番手企業は製造と流通とマネジメントに投資をおこない、規模と範囲の経済を享受した<sup>8)</sup>。

ここに至り、企業はマーケティングの決定的要因が生産（製品）と市場の存在であると知ることになる。製造業では大量生産体制が整い、それは大量販売を必然化した。企業は製品の販売を実現することなしには、再生産も存続も不可能である。とくに消費財にあっては販売が最大の問題となる。広告支出とセールスマン増強による販売への投資が求められた<sup>9)</sup>。これが20世紀初頭のアメリカの姿である。

以来、1914年～1918年の第一次世界大戦への参戦、戦後の繁栄、企業集中、1929年から33年の大恐慌を経て、ニューディール時代を迎える。以下に述べるAHIの一連のビジネス教育活動は、この様な時代を背景として開始されたのである。

### 3. Alexander Hamilton Institute について

#### (1) 創設の経緯<sup>10)</sup>

同社の発行する冊子 *Forging Ahead in Business* によると、AHIは1909年に二人の人物によって創設されたという。

一人はニューヨーク大学経営学部長を務めたジョンソン (Johnson, Joseph F. 1853～1925)であり、他の一人はthe National City Bank of New Yorkの社長となったヴァンダリップ (Vanderlip, Frank A. 1864～1937)である。

ジョンソンはハーバード大を1878年に卒業後、ドイツで政治経済学を修め、新聞関係の業務に携わり、シカゴ・トリビューンに勤める。他方、ヴァンダリップは向学心に燃えた機械職工で、イリノイ大を卒業、シカゴ・トリビューンの記者となった。そこでジョンソンの眼にとまり、二人は財務・経済の諸問題を語りあう仲となった。後にシカゴ・トリビューンの編集長となったジョンソンは補佐役としてヴァンダリップを迎え、それを機に二人はさらに研鑽を重ねたという。

1893年以降、ジョンソンは教職につき、ワートン大教授、コロンビア大講師を経て1901年ニューヨーク大の教授となった。

ヴァンダリップもシカゴ・トリビューンの編集長を歴任し、その鋭い筆鋒は有名であった。その在任中にシカゴ大で政治経済学を修めた。後に、Economist 誌の編集者となる。大きな転換は、マッキンリー大統領の財務長官を務めた the First National City Bank of Chicago 社長のゲージ (Gage, L. J.) の秘書官に任命されたことであった。1901年に the National City Bank of New York の副社長となり、1909年に社長に就任する。

教職のジョンソンのもとにはしばしば企業が直面している諸問題への対応に関する問い合わせがあり、とくに多かったのはどんな資料を読んだらよいかというものであったという。

問い合わせは、若い人々をはじめ、企業の責任者、あるいは、成功している企業家からであった。当時、ビジネスに関する書籍は極めて少なく、あったとしても、その内容は疑わしいものであった。そういう次第で、ジョンソンはビジネスに関する論理的かつ原理的な書籍の重要性和必要性とを知ることとなった。

これを契機に二人は準備期間を経て 1909 年に AHI を創設した。名称についてはハミルトン (Hamilton, Alexander 1765 ~ 1804 年, アメリカ合衆国初代財務長官) 以上の適切な名前を思いつかなかったからであったという。

このようにして、**Modern Business Course and Service** (以下 MBCS と略す) という名称のもとにビジネス関連の叢書の発行とそれに伴う一連の教育指導を開始したのであった。なお、同社は現在 Capitol Information Group, Inc. 傘下の Business Management Daily 社に吸収された模様である。

## (2) MBCS について<sup>11)</sup>

### 1 業務内容

同社の業務は単にビジネス関連の叢書刊行およびその販売にとどまらなかった。同社は一連の叢書を基に通信教育もおこなった。受講対象は既に企業の役職についている人々だけではなく、企業で将来の成功を目指す若い人々も対象とした。このコースに参加した人々は、二年にわたり以下のような指導を受けることできた。1914 年当初のカリキュラムは次のようなものであった。

- |                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| 1) Modern Business Texts    | テキスト講読            |
| 2) Modern Business Talks    | テキストの手引           |
| 3) Modern Business Problems | 理解度と学習進行度を試す問題    |
| 4) Modern Business Lectures | 実務家たちによる企業行動の事例紹介 |
| 5) Modern Business Service  | 受講者との質疑応答 (無料)    |

当初 5 教科であった指導内容が、20 年ほどの間に次第に内容を拡充し、以下のように変化してくる。

| <u>1917 年</u>   | <u>1921 年</u>             | <u>1936 年</u> |
|-----------------|---------------------------|---------------|
| Texts           | Texts                     | Texts         |
| Talks           | Talks                     | Talks         |
| Lectures        | Lectures                  | Lectures      |
| Problems        | Problems                  | Problems      |
| Monthly Letters | Monthly Letters           | Reports       |
| Reports         | Financial & Trade Reviews | Bulletin      |

|         |         |                  |
|---------|---------|------------------|
| Service | Reports | Personal Service |
|         | Service |                  |

ゴシック体で示した項目が、新たに追加された教科である。Lectures は 30 頁前後の小冊子であるが、登壇した講師たちには、たとえば、小売業界からは百貨店の Wanamaker, J. や United Cigar Stores の Herbert, H.S. が、金融界からは Chase National Bank, New York の Hepburn, A.B. などがいた。この他、製造業、法律関係者など多岐にわたる業界責任者が自らの経験を語ったが、それらは事例研究の先駆的出版物であった。

## 2 指導テーマの推移

時代を反映して指導のテーマに変化が見られるのは当然である。完全な資料がないので、推定の域を出ないが、1909 年～1936 年のテーマは以下のようになると思われる。

**表 1** : 1909 年～1913 年

Applied Economics  
Organization & Management  
Selling  
Advertising  
Correspondence  
Credit  
Traffic  
Accounting Practice  
Auditing  
Cost Finding  
Corporation Finance  
Banking  
Foreign Exchange  
Investment & Speculations  
Insurance  
Real Estate  
Commercial Law

[ 17 テーマ ]

**表 2** : 1913 年～1914 年

Economics of Business  
Organization  
Management  
Selling  
Credits  
Traffic  
Advertising  
Correspondence  
Accounting Practice  
Corporation Finance  
Money & Banking  
Banking Practice  
Foreign Exchange  
Investment & Speculations  
Insurance  
Real Estate  
Auditing  
Cost Accounting  
Commercial Law

[19 テーマ]

表 1 と表 2 のゴシック体で示した授業科目が、表 3 から表 6 にみるように後に *Marketing Methods* および *Salesmanship* に、また単独のテキストに移行する。

**表 3** : 1914 年～ 1916 年

Economics of Business  
 Organization  
 Management  
**Marketing Methods**  
**Salesmanship**  
 Advertising  
 Correspondence  
 Credits  
 Traffic  
 Accounting Practice  
 Auditing  
 Cost Findings  
 Corporation Finance  
 Banking Principles & Practice  
 Foreign Exchange  
 Investment & Speculations  
 Insurance  
 Real Estate  
 Commercial Law

[ 19 テーマ ]

**表 4** : 1917 年

Business & the Man  
 Economics of Business  
 Organization & Control  
 Factory & Office Administration  
**Marketing Methods**  
 Advertising Principles  
**Salesmanship & Sales Management**  
 Credit & Credit Man  
 Accounting Principles  
 Cost Finding  
 Corporation Finance  
 Business Correspondence  
 Advertising Campaigns  
 Railway Traffic  
 Foreign Trade & Shipping  
 Banking  
 Domestic & Foreign Exchange  
 Insurance & Real Estate  
**Merchandising**

The Exchange & Speculation  
 Accounting Practice & Auditing  
 Financial & Business Statements  
 Investment  
 Business & the Government

[ 24 テーマ ]

**表 5** : 1921 年

Business & the Man

**表 6** : 1936 年

Business & the Man

|                                            |                                 |
|--------------------------------------------|---------------------------------|
| Economics-The Science of Business          | Economics                       |
| Business Organization                      | Business Organization           |
| Plant Management                           | <b>Marketing</b>                |
| <b>Marketing &amp; Merchandising</b>       | Business Correspondence         |
| <b>Salesmanship &amp; Sales Management</b> | Corporation Finance             |
| Advertising Principles                     | Accounting Principles           |
| Office Administration                      | Credit & Collection             |
| Accounting Principles                      | Banking                         |
| Credit & Collection                        | Personnel Management            |
| Business Correspondence                    | Real Estate                     |
| Cost Finding                               | Commercial Law                  |
| Advertising Campaigns                      | <b>Salesmanship</b>             |
| Corporation Finance                        | Advertising Principles          |
| Transportation                             | Advertising Geography           |
| Foreign Trade & Shipping                   | Advertising Campaigns           |
| Banking                                    | <b>Sales Management</b>         |
| International Exchange                     | Transportation                  |
| Insurance                                  | Cost Finding                    |
| The Stock & Produce Exchanges              | Office Administration           |
| Accounting Practice & Auditing             | Factory Management              |
| Financial & Business Statements            | Insurance                       |
| Investments                                | Budgetary Control               |
| Business & the Government                  | Financial & Business Statements |
| [ 24 テーマ ]                                 | Corporate Consolidations &      |
|                                            | Reorganizations                 |
|                                            | Investment & Speculations       |
|                                            | [26 テーマ]                        |

以上みるように、Selling から Marketing および Salesmanship とテーマが変更になったのは1914年であり、明確に Marketing, Salesmanship & Sales Management, および Merchandising に分離したのは1917年頃である。1919年以降、Marketing と Merchandising が一体化されている。1936年には企業を襲った世界的大恐慌の経済状況を反映したテーマが登場している。MBCSの指導内容は次第に多岐になり、当時の大学経営学部の教育内容に類似している



### 3 MBCS の受講者数、受講企業と企業数、テキスト採用大学

1936 年の資料に依拠すると、受講者数は年間推定 40 万人である。企業に所属する受講者の役職あるいは職制は以下の通りである。

表 7：受講者の職階

|         |             |         |
|---------|-------------|---------|
| 企業社長クラス | 51,397      | 12.8    |
| 役員クラス   | 67,719      | 16.9    |
| 部長クラス   | 36,919      | 9.2     |
| マネジャー   | 71,832      | 17.9    |
| セールスマン  | 14,947      | 3.7     |
| 秘書      | 17,861      | 4.5     |
| 監査      | 9,634       | 2.4     |
| 会計・経理   | 32,436      | 8.1     |
| 事務職     | 6,222       | 1.6     |
| 職長      | 21,121      | 5.8     |
| 技術職     | 41,252      | 10.3    |
| その他     | 28,999      | 7.3     |
| 合計      | 400,339 (人) | 100 (%) |

以上みるように、受講者は企業の各層にまたがっているが、半数以上が企業のマネジャー、即ち、管理者の立場にある。また、技術関係者の受講が意外に多いと思えるが、時代は新製品開発が企業の存続と繁栄の鍵を握ってきていることを物語っている。そこで、技術者にも総合的な管理能力あるいは判断力が求められたのではあるまいか。

他方、受講した企業は 113 社で、金融、保険、石油、電気、生産財製造業、消費財製造業、百貨店、など多岐にわたっている。

受講企業の内訳をみると、石油関連企業が 11 社 (9.7%)、第 2 次産業が 60 社 (53.1%) および第 3 次産業が 42 社 (37.2%) となっている。第 2 次産業では、消費財生産企業は 33 社で、著名企業には家庭用品の P&G 社、金銭登録機あるいは計算機の IBM 社、NCR 社、Burroughs 社、食品関連ではクラッカーの Nabisco 社、食肉の Armour 社、Swift 社、および Wilson 社、家電では GE 社、乗用車では GM 社と Ford 社が名を連ねている。GE 社と GM 社は 1000 人を超える受講者を出している。生産財部門では Bethlehem 製鉄社、US Steel 社、DuPont 社などが目立つ。第 3 次産業部門では、42 社中、金融保険関連企業が 18 社あり、次いで通信運輸関連が 10 社、商業関連では A&P 社、百貨店の Montgomery 社、

また Gimbels 社など 8 社である。石油関連産業では Standard Oil 社が 1594 人の受講者を出している。当時の錚々たる企業が受講者を送り出していたと言っている。

MBCS のテキストを採用した大学は全米で 60 校以上を数える。東部から中西部にかけての大学に集中しているが、マーケティング研究者を輩出しているニューヨーク大学やウイスコンシン大学は当然のこととして、コロンビア大、シカゴ大、イリノイ大、ミシガン大やイェール大などが採用している。なお 1911 年以降、カナダ版も刊行されたようである。

受講の費用については残念ながら資料がなく不明である。

### (3) 当時のビジネス教育の状況<sup>12)</sup>

1910 年以降、アメリカにおける実務的経営教育は AHI のプロジェクト以外にも存在した。

広告とセールスマンシップに関する業界紙誌としては、1888 年創刊の *Printer's Ink* を筆頭として、雑誌では、A.W. Shaw 社刊行の *System: Magazine of Business* (同誌は 1928 年に McGraw-Hill 社に買収され *Business Week* となる)。実務書としては、System 社 (A.W. Shaw 社) によって 1909 年に Student's Business Book Series が全 11 テーマで出され、Hall, S.R. により通信教育教材 *Selling Sense* 全 7 巻が 1904 ~ 1913 年に刊行され、同じく 1912 年頃、International Textbook 社により *International Library of Technology* のタイトルで一連の実務書が刊行されている。

販売関連の単独の著作としては、まず 1889 年のゴダード (Goddard, F. B.) の *The Art of Selling* と 1904 年のエスタブルック (Estabrook, P. L.) の *The Science of Salesmanship* を挙げなくてはなるまい。両書はアメリカにおける販売やセールスマンシップに関する最初の文献といわれる。次に、実務書としては、ホールマン (Holman, W. C.) の *Ginger Talks* を挙げたい。初版 1905 年版は 15 万部売れたといわれる。副題に *The Talks of a Sales Manager to His Men* とあるように、全 17 章よりなるセールス・マネジャーから部下に宛てた提言集ともいえる。まさに販売管理の原点を伺える文献である。

他方、同時代のアメリカの大学において、ビジネスマン (女性を含む) 対象の実務教育も行われていた。バトラーは 1911 年に勤務先のウイスコンシン大通信教育の教材の作成にあたったが、これが 1914 年の著作に発展するのである。

もちろん、既に大学独自のビジネス・スクールは存在していた。アメリカで一番古いのは 1881 年創設の Wharton School of Commerce & Finance、ペンシルベニア大である。世紀の変わり目にはシカゴ大とカリフォルニア大に設置され、1900 年にはダートマス大に、そしてニューヨーク大に School of Commerce, Accounting and Finance が設置されている。特記すべきは、土地柄を反映してか、ニューヨーク大の講座は夜間開講であったことである。

さて、以上のビジネス・スクールは under-graduate、即ち学部学生クラスが対象であったが、大学院生クラス対象のビジネス・スクールは 1908 年創設の Harvard Business School

の誕生まで待たねばならなかった。1898 年頃から同大学内で、「パリ政治学院」のような外交官などの養成機関の設置を求める声があったが、最終的には、ゲイ (Gay, Edwin F.) を初代学長とする Graduate School of Business Administration が 1908 年に開講されるに至った。それは、AHI 設立の 1 年前であった。偶然ではない。時代の要請に応じて誕生したのである。

ちなみに、HBS 当初のカリキュラムを紹介しておこう。必修科目は Principles of Accounting, Commercial Contracts, Economic Resources of United States (これはマーケティングの前身)、選択科目は代表的なものを挙げると Banking & Finance, Foreign Exchange, Investment, Transportation, Accounting Practice, Commercial Organization & Methods, Industrial Organization などである。MBCS のテキストのテーマと比較しても大きく変わるところはないことがわかる。

#### 4. *Marketing Methods and Salesmanship* について

##### (1) バトラーと共著者の紹介

バトラーについて紹介しておこう<sup>13)</sup>。1882 年に生まれ、1971 年に亡くなっている。教職に就いていた時間よりもビジネスの世界にいた方がはるかに長く、実務に生きた人である。P&G 社をその経験の起点とし、US Rubber 社勤務を経て General Foods 社を最後の住処とした。「完全無欠の行動の人」と称賛され、理論と実践を両立された人であったといわれる。

「マーケティング」という言葉との触れ合いは、1910 年にウイスコンシ大学で手がけた通信教育教材の準備にはじまった。当時のアメリカには広告や小売業セールスマンシップなどの講座は存在していても、そこでは広告の事前や販売事前に行うべき活動については、扱われていなかった。バトラーは P&G 社での経験から、販売という行動を起こす前にやるべき事柄があることを知っていた。だが、これに関する資料は存在していなかった。そこで、バトラーはこれを主題と扱うことにしたという。

これが『Marketing Methods』と冠した講座用 6 分冊の教材となり、これを基にして前出の 1911 年版 MBCS テキスト第 9 巻の第 2 部 Selling and Buying が執筆されたといわれる。そして 1914 年版の著作はバトラーのウイスコンシン大に在職中の執筆である。1916 年にはニューヨーク大に移り教鞭をとっている。しかし翌年の 1917 年には US Rubber 社に移り、広告部長などを歴任後、1926 年に General Foods 社の前身 Postum 社に入社、広告担当部長、



1938年にはPR・R&Dの責任者も歴任、1948年、定年退職している。

バトラーのマーケティングマンとしての才能が開花したのがGF社時代であり、数々の新しい企画を実践している<sup>14)</sup>。同社の企業合同にあたって、多種の製品の差別化を成功させ、1933年にはバードの南極探検への協賛と南極基地からの二元放送のスポンサーとなり、電波受信に成功し、Grape-Nuts Flakesの未曾有の売上に貢献した。

バトラーはGF副社長を最後に退職するが、同社会長は「惜別の辞」で、「アメリカの諸大学で類似の講義が開講されているが、バトラーこそ、マーケティングの真の開拓者である」と最大級の賛辞を贈っている<sup>15)</sup>。バトラーの著作は付録Bを参照されたい。

次に、第2部と第3部の著者のデボアー (DeBower, Herbert F.) とジョーンズ (Jones, John G.) について紹介する。デボアーは1874年生まれ、ウイスコンシン大卒業、販売業務に就き、1911年よりAHIの副社長、1919年に社長就任、1940年に死去。ジョーンズは1869年英国生まれ、ウエールズ大卒業後、1888年渡米、新聞や炭鉱の業務を経験し、1903年以降、販売業務に携わり、AHIセールス・マネジャー、1915年よりニューヨーク大でセールスマンシップと販売管理論を講じている。没年は不明。

## (2) 1部 Marketing Methods の内容説明と考察

MBCSテキストでは、1917年にバトラーの単著、*Marketing Methods* 第5巻が刊行され、これに伴い関連するテーマが分離され、ジョーンズ (Jones, J. G.) 著 *Salesmanship and Sales Management* 第7巻、および、スウィニー (Swinney, J. B.) 著 *Merchandising* 第19巻が新たに刊行された。この中で卸売および小売機能が詳細に述べられている。1919年以降、テキストの第5巻は *Marketing and Merchandising* と題され、バトラーおよびスウィニーが監修、二人は編著者となっている。

さて、1914年の著作の冒頭でバトラーは、「販売の3局面」として、セールスマンシップとセールス・マネジメントおよび広告を挙げ、さらに両者に共通する局面があるという。バトラーのマーケティング論の起点は販売と広告にあることは確かである。これこそ、当時の実務家たちが、とりわけ消費財産業に属する人々が悩んだ新製品の販売の難しさへの対応と解決の道を示すものであった。

バトラーの1911年の著作は、流通経路一般論にはじまり、製造業者の問題に触れ、販売管理論、セールスマンシップ論を説き、最後に購買について述べている。

この様な問題の認識は当時の他の著作にも見られる普遍的な現象である。関心をひくのは1911年の著作の序の中でMBCS主幹の一人であるジョンソンが広告・販売・与信問題（回収を含む）をマーケティングという言葉を用いて主題として位置付けていることである。バトラーは1911年の著作では購買と販売を merchandising の二つの柱とし、企業内での同等

の重要性を説き、販売部署の適切な構築と問題への対応の必要性を語っている。そして、販売問題を「標的市場の見極め」および「その市場到達方法の選択」の二つ局面として捉えていた。この段階ではまだ、バトラーは製造業者視点のマーケティングの立場を全面に打ち出してはいないように思える。

しかし、1912 年になると *Printers' Ink* 誌上において、Printz-Biederman 社（婦人用アパレル製造業）の広告担当責任者のファウラー（Fowler, R. E.）は市場参入の前にやるべきこととは何であるかと問い、製品の論理的な位置付け、利益が見込まれる市場および消費者大衆へ届く経路の分析を挙げている。

ファウラーの上記叙述は、バトラーの 1914 年の著作 10 章以降で述べられている三本柱、即ち、取引の構成要因である製品・市場・経路の分析と完全に一致する。ここで明らかになったのはマーケティング問題が製造業者の視点から対応されること、換言すれば、バトラーの問題意識は製造業者視点の立場へと変化していることである。時代はまさに販売・広告を包含しつつ、製造業者の管理すべきこと、行動すべきことを求めていることの証左であろう。バトラーによって、在来の流通問題はマーケティングの諸問題として把握され、マーケティングの諸問題はビジネスに普遍的かつ無視できない問題と認識された。ここに、販売管理とは異なるマーケティング管理のあり方と手法の誕生を見たのであった。またバトラーとファウラーの叙述には、今でいうマーケティング・ミックスの 4 P モデルの萌芽を見ることができる。

同年代に、ショウが 1912 年に “Some Problems in Market Distribution” を発表、これに加筆し、1915 年に単著として刊行している。日本では 1929 年に福田敬太郎が「アメリカにおける配給の発達」としてこれを紹介している<sup>16)</sup>。

ショウの 1912 年の論文では、物的流通の史的变化と流通業者の機能と将来あるべき姿、および製造業者による販売のあり方が論じられ、1915 年に追加された論文では企業経営が語られるが<sup>17)</sup>、企業行動を生産、流通および、補助的活動の視点から述べている。ここはバトラーの叙述と重なる。両者の問題認識は共通している。バトラーの 10 章、11 章、12 章は製造業者の製品と市場開発を述べている。市場は需要と供給によって規定されるのではない、市場は、開拓されうるものであるという製造業者の強い意志によって拓かれる、そう強調している<sup>18)</sup>。これはショウの需要創造活動と一致する。今日の体系化されたマーケティング論に至るある一定の段階・過程が二人によって代表され、叙述されたのである。この二人の思考には何ら違いはないと考えてもいいのでないか。

現実の特殊問題の対応から普遍的な対応策を企業は試行錯誤の行動の中から経験的に導き出してきた。販売の新たな方法は学問からは決して生まれない、マーケティングの諸問題への現実的対応からこそ生まれる。その史的な流れを本書から得られることは意義がある。マーケティングは企業家の免罪符ではない。マーケティングの根本は販売という商品の命がけの



飛躍という行為に携わる企業行動である、言うならば、商品（開発）・人による販売・訴求手段などに問題解決の決定的方法などありはしない。とりわけ、販売とは人間と人間との行為であって、セールスマンシップが論じられる所以もここにあるのではなかろうか<sup>19)</sup>。

### (3) 2部 Selling 3部 Sales Management の内容説明と考察

セールスマンシップという言葉が最初に使われたのは1880年といわれる<sup>20)</sup>。

今日、この言葉は営業に携わった経験者には馴染のあるものだが、営業マンは挫折、屈辱、あるいは成功の喜びをこの言葉に感じるに違いない。AMAの定義ではセールスマンシップを「販売を目的として一人あるいは、それ以上の見込み客に行う口頭のプレゼンテーション」としている。アメリカにおけるセールスマンの歴史をみると、先に述べたように、ペドラーにはじまり、Credit Representative（与信や回収を目的としたセールスマン）またはドラマーを経て、近代的な管理されるセールスマンが誕生している。

セールスマンが扱うのは消費財製品、とくに日用必需品が主体であって、需要が供給を上回る時代では、セールスマン本人も製造業者も販売問題を意識しないですんだが、19世紀後半から、大量生産体制が進み、新製品が次々と登場するや、様相は一変した。シンガー・ミシン、百貨店メーシーズ、ワナメーカーズやNCR社などでは、販売担当者の訓練を行い、彼らに行動指針を与え、販売員管理を始めている。そして20世紀への変わり目には、販売員管理から、今日の販売管理（セールス・マネジメント）へと企業責任者の意識は変化した。

*Printers' Ink* 誌のようなセールスマンシップと広告を扱う業界誌も1888年に登場し、多様な業種の関係者たちの論文も掲載され、問題は共有され始めた。1889年には販売のプロセスAIDAモデルがルイス（Lewis, E. St. Elmo）によって開発され、1905年には前述したように、元NCR社員であったホールマンの *Ginger Talks* というセールスマンへの手引書が15万部売れたという記録も残っている<sup>21)</sup>。1910年代には販売関連の書籍がかなり出版されている。

第2部は「販売」と題されている。従来のセールスマンシップに属する内容で、セールスマンの任務と責任が述べられ、前出のルイスを引用して販売能力は生来のものではないことを強調している。販売のプロセスはAIDAモデルを援用しながら説明をされている。このモデルは、後にホール（Hall, S. R.）によってAIDMAと発展せられ、現在もセールスマン訓練で教えられるモデルである。第4章の実演の事例は、おそらくジョーンズの炭鉱での経験に基づいていると思われるが、販売に関係する人々の共感を得たことであろう。後半の第7章から終章までは、セールスマンシップ論の中核をなす、セールスマンのあり方と精神が語られる。

第3部はセールス・マネジメントについて述べられている。セールス・マネジメントは日本語訳では販売管理としてよいであろう。ここではセールス・マネジャーの義務と責任が述

べられる。製造業者の立場から、企業内の関連する部門間の協調という重要な点が冒頭で語られ、セールスマンの採用から訓練、実際の販売活動の管理、報酬のあり方、経費など詳細に説明されている。

その第 8 章の「人から最大のものを引き出す」(Getting the Best out of the Man) は前出ルイスの著書 *Getting the most out of Business* と無関係ではない。同書は 1915 年版から 1919 年版まで刊行されたベスト・セリングのビジネス書である。当然、ルイスの著書では販売とセールスマンシップに言及しているが、その中でとくに印象深いのは、新渡戸稲造『武士道』を紹介しつつ、日本人の「忠義」(The Duty of Loyalty 矢内原忠雄訳)こそ、ビジネスに求められる倫理としていることである<sup>22)</sup>。ルイスは良かれと決めたことへの不動の信念と実行をここに見たのであろう。

言ってみれば、販売管理とは、管理者とセールスマン、セールスマンと顧客との関係、すべては人間と人間の問題に他ならない。本書では、それを豊富な事例を用いて説いている。現在、企業が使用している販売担当者の教育、研修教材の原点がここにある。

#### (4) 掲載企業と商品・ブランドの 100 年後

今回翻訳の対象となった 1914 年の著作の中で引用された企業は合計 65 社である。第 1 次産業は無く、第 2 次産業は 24 社、第 3 次産業が 41 社となる。

これら 65 社が 100 年後にどうなったかを「Fortune 500 2013」に依拠しながら追跡してみると、今日も存続していると思われる企業は以下のようになる<sup>23)</sup>。なお、最初の年号は会社創立年次を、金額は最近の年売上を示す。

##### [第 2 次産業]

1. Procter & Gamble Company: 1837 年, 創業当時はろうそく製造販売, 840 億ドル
2. Westinghouse Air Brake Company: 1869 年, 現在 Wabtec Corp, 23 億ドル
3. National Biscuit Company: 1898 年, 企業合同で誕生, 1971 年 NABISCO 社, 2012 年, Mondelez Int'l 社傘下となる。Uneeda ブランドは最初の包装品といわれ, レインコート坊や広告が有名である (付録 F-3 を参照されたい)。また「オレオ」ブランドは 100 年の歴史を有する。
4. Galena Signal Oil Company: 1865 年, 現在 Ashland グループ, 82 億ドル
5. The American Sugar Refining, Inc.: 1891 年, 現在 ASR グループ
6. Holeproof Hosiery Company: 1901 年, 1999 年ヨーロッパ大手 Golden Lady 社へ
7. The Chalmers Motor Company: 1908 年, Thomas-Detroit 社買収設立, 現在クライスラー社
8. Tomas Edison, Inc.: 1911 年, 関連企業統合設立, 現在 Eaton Corp グループ
9. H.J. Heinz Company: 1869 年, トマトケチャップ市場占有率世界第 1 位, 2013 年, 投

資会社 Berkshire-Hathaway および 3GCapital が買収。112 億ドル

10. The American Can Company: 1868 年, Edwin Norton が創業, 1890 年自動製缶装置  
発明, 1901 年企業合同により改名, 2000 年 Rexam 社が買収
11. The American Steel & Wire Company: 1899 年, 1901 年 US Steel 社が買収
12. Sherwin William Company: 1866 年, 建材製造, 95 億ドル
13. Winton Motor Carriage Company: 1897 年, 1914 年生産中止, エンジン部門 GM
14. Addressograph Company: 1892 年, 1999 年に AB Dick 社が買収
15. The National Cash Register Company: 1878 年, Ritty,J. が発明, 1884 年に Patterson,  
J.H. が買収設立, Patterson は近代的セールスマンの父と言われ, 模範的販売方法を生む。  
1991 年 AT&T 社の傘下, 1997 年分離独立, NCR Corp. 54 億ドル
16. Battle Creek Toasted Corn Flake Company: 1906 年, 1922 年 The Kellogg Co. 132 億  
ドル
- 17 The Valspar Corporation: 1806 年, 塗料大手, 40 億ドル

[第 3 次産業]

1. Great Atlantic and Pacific Tea Company: 1859 年, チェーンストアの開祖, A&P,  
2010 年 11 条申請, 2013 年にドイツ Tengelmann 社の傘下に, 67 億ドル
2. The Rexall: 1902 年, Rexall ブランドは Dollar General Corp. が販売
3. Kroger Grocery & Baking Company: 1883 年, 現在 The Kroger Co. 968 億ドル
4. Robinson & Crawford: 1891 年, 現在, Acme Market に
5. Golden Rule Store: 1902 年, 衣料品店, 後の J. C. Penny Co.
6. Sears Roebuck & Company: 1886 年, 通信販売業, 現在, 百貨店, 217 億ドル
7. Marshall Field & Company: 1852 年, 百貨店, 2005 年に Macy's 傘下に
8. William Filene's & Sons Company: 1881 年, 百貨店, 2006 年に Macy's 傘下に
9. Wanamaker's: 1876 年, 百貨店, 正札, 返品制度導入, 1995 年に Macy's 傘下に
10. Strawbridge and Clothier's: 1868 年, 百貨店, 2009 年に Macy's 傘下に
11. Rike-Kumler Company: 1853 年, 百貨店, 現在 Macy's 傘下に
12. Lord and Taylor's: 1826 年, 高級衣料品販売, 現存

以上みるように, 第 2 次産業では, 同書掲載企業 24 社のうち現存しているのが 17 社 (71%)  
に対し, 第 3 次産業では, 掲載企業 41 社のうち現存しているのは 12 社 (29%) のみである。  
全体として 100 年以上続いている企業は 45%に満たない。とくに小売業では消長がはげしく,  
合併あるいは消滅が多いことがわかる。

因みに, 掲載された商品ブランド 13 品のうち, 現在もその消息が確認できたものは次の



ものである。

Crisco: P&G 社, 1912 年発売のショートニング

Ivory: P&G 社, 1878 年頃, 固形石鹼, It Floats で有名

Fels Naphtha Soap: Fels & Company 製の石鹼

Listerin: 1914 年発売, 口中清涼液, 現在 Johnson & Johnson が販売

Uneeda: Nabisco 社, 1898 年命名, ビスケットのブランド (you need a cracker から)<sup>24)</sup>

Onyx Hosiery : オニクス, 婦人靴下, その他, 婦人衣料のブランド, 1901 年創業,  
Holeproof Hosiery Co. の製品<sup>25)</sup>

## 5. 日米におけるバトラー研究

### (1) アメリカにおけるバトラー研究

ご本家であるアメリカにおけるバトラーの著作の引用状況を調べてみると、初版の書評があるものの、それから半世紀ほどは見るとは見るべきものはない。

MBCS シリーズの第 9 巻としてバトラーの著作が 1911 年に出版されて以降、アメリカではマーケティングの理論化・体系化が進められた。1983 年に「アメリカマーケティング史学会」(CHARM: Conference on Historical Analysis and Research in Marketing) がミシガン大のスタンレー教授の主導で誕生し、マーケティング史の研究が始まってからは、いくつかの論文でバトラーは紹介されてはいる。ここでは、書評の一つとバトラーを紹介している著作の主なもの、コンヴァース、カークパトリック、ウッド、バーテルズ、ウエスティン、ジョーンズ、およびストラサーを紹介しておく。

出版当時の書評としてイエール大のウェスターフィールド (Westerfield, R.B.) 助教授のコメントがある。ウェスターフィールドは 1916 年版の *Marketing Methods and Salesmanship*, 1917 年版の *Marketing Methods* および *Salesmanship and Sales Management* を取り上げて、書評をしているが<sup>26)</sup>、以下要約してみる。

MBCS, 1911 年版, 第 9 巻 *Advertising, Selling and Buying, Credits* が原点であること、これが 1914 年の著作となったこと、バトラーの担当部分 *Selling and Buying* が *Marketing Methods* と変わったことは「時代を反映したより良い名称」と述べ、*Salesmanship* については「販売と販売組織の理論と実務を包含する」と述べている。

また、1916 年と 1917 年の著作の変化は前述と同じく全体的に時代を反映したものである。とくに「価格維持」はタイムリーな記述ではあるが、バトラーは自身の意見を述べていないし、もっと具体的な事例を述べるべきだ。単著の *Marketing Methods* は製造業者の立場で書かれている。*Salesmanship and Sales Management* については人的販売の基本原則の提示とこの分野の原理化の

道を示すものである。

これらの著作は大学の商学部で求められる類であり、適したテキストが求められているのが現状である。しかし、未だその域に達していない。著作はあまりにも実務の視点から書かれており、経済学基礎理論には触れられていない、経済学理論などの援用または史的な検証を含めれば、さらに完全なテキストとなり、存在価値を見いだすことができるであろう。

全体的にはまともな論評であるといえるが、この論評自体、マーケティングの生成期、販売管論の完成期という時代の制限を受けたものであることが理解できる。

コンヴァースは1921年版 *Marketing: Methods and Policies* で1917年版 *Marketing Methods* を引用、1959年版 *The Beginning of Marketing Thought in the United States* でマーケティングの先駆者たちを紹介し、次のように述べている<sup>27)</sup>。

バトラーの著作は消費財中心でマーケティング全般にわたっていないが、バトラーのアプローチは今日の研究者のそれと変わることがなく、先駆的意義がある。

カークパトリック (Kirkpatrick, C. A.) の著作 *Salesmanship: Helping Prospects Buy* (1956年) において、セールスマンシップについてのバトラーの晩年のものと思われるコメントが紹介されている。この著作は大学のテキストまたは実務者向けに書かれたものである。第二次大戦後のアメリカにおいては、既に生産自体は企業活動にとって重要な問題ではなくなり、問われるのはマーケティング成果、つまり販売結果であった。要するに、いかに製品やサービスを販売するかが基本的な問題であった。このような認識から、著者は当時 General Foods 社の副社職にいたバトラーにセールスマンシップのあるべき姿を問うている。その回答が以下である。

「セールスマンは流通の仕組みの一部であり、かつ基本的な部分である。文字通り、機械装置の点火プラグである。もし彼らが仕事を止めたら一般大衆は何も手に入れることができなくなる。セールスマンは流通機構が有効に働くための点火の役目を果たすのである。これによって場所と時間の効用を創造するのである。男女問わず、販売に従事する者は、この仕事の世界中で偉大なまた必要な業務であることを真に認識すべきである。誠実な、かつ情報を身に付けたセールスマンが、われわれの偉大な先進的な産業社会において、誇りをもって仕事に取り組むのである<sup>28)</sup>。」

このように、バトラーは、1914年の著作や1917年以降の著作以降も、セールスマンシップについて高い誇りと強い思いを持ち続けていたことがわかる。

ウッド (Wood, J. P.) は、*Journal of Marketing* 掲載の「A Pioneer in Marketing」シリーズ1961年4月号でバトラーを下記のように紹介している<sup>29)</sup>。

バトラーは最初にマーケティングの講座をもった人であり、最初にマーケティングと題したテ

キストを著わした人である。教育と実務の両者を実践しえた稀有の人である。バトラーの才能が開花したのは、General Foods 社の時代である。同社が Postum 社をはじめとする有名ブランドを有する数社の企業合同で大きくなり、製品は多岐にわたり、ブランドの統一、製品カテゴリーの整理、広告手法の新たな展開が求められたが、バトラーは見事にそれに応えた。とくにラジオを広告媒体として起用し、コミックを利用した数々の業界賞を受賞、1948 年同社を定年退職後も、社史編集にあたった。

1962 年にはバーテルズの *The Development of Marketing Thought* が出版され、初めて、アメリカのマーケティング思想の史的発展研究の端緒が開かれることになった。

同書の付録 *Pioneers in Marketing Thought* でバトラー自身によるマーケティングに関与する経過が述べられている。そこで、バトラーは、この種の講座がハーバード大やオハイオ州立大で行われていたが、マーケティングの名称を用いたのは自分が最初であると言明している<sup>30)</sup>。

バーテルズは、初期のマーケティング思想の誕生からセールスマンシップおよび販売管理への発展、そしてマーケティング論成立の過程でのバトラーの位置づけを行っている<sup>31)</sup>。同書にはバトラーにかかわる下記の記述がある。

1910 年～1920 年代のマーケティング概念化にあって、ショウ、ウエルド (Weld, L.D.H.)、チェリントン (Cherington, P.T.) と共にバトラーは貢献者である。そして 1910 年代にバトラーやショウによって、マーケティングという用語が流通や取引および商業という言葉に追加された。その用語の意味するところは、市場参入を企画する流通関係者が最初に考慮すべき調整・計画・取引に伴う複雑な要素の管理という業務である。さらにこの様な企業行動は、管理主体にとって従来の販売管理とは異なるマーケティング管理へと発展する。

マーケティング思想の成熟はマーケティングの目的達成の手段の結合を意味するマーケティング・ミックスの概念をもたらししたが、これもバトラーのマーケティング概念に含まれた様々な要因の現代版を意味する、そう考えていいであろう。

ウェスティン (Westing, J.H.)<sup>32)</sup> もバトラーの紹介をしているが、基本的には前出のウッドを引用しつつ、バトラーの功績を述べている。以下引用要約してみる。

冒頭に「バトラーの名前を語らずして、どうしてマーケティングのパイオニアのリストを終えることができようか？」と記し、更に、自分自身のバトラーとの個人的な関わりを語っている。心に刻まれた思い出の一つとは「私が未だ駆け出しのケース・ライターだった時のことである。私はニューヨークへ General Foods Corporation の幾多の企業が合同して出来た背景のマーケティング物語を取材のため派遣された。私はバトラーがパーク街にあるポスト・ビルの上の階におられるのを知った。両サイドの部屋に秘書を抱え、青二才の筆者には難攻不落で近づき難いと思えた。数分間、

私はこの砦を偵察し、ついに一人の秘書に申し出ました。滞りなく私はバトラーの面前に導かれましたし、バトラーはたちまち私を気楽にさせてくれました。直ちにバトラーは電話を取り上げ秘書に「誰にもつなぐな」と告げました。バトラーさんはその日を私の為に割いてくださいました。私の短いケース・ライター経験に最大のケースを与えて下さっただけでなく、私はバトラーさんの学者然とした紳士的態度に不変の尊敬の念を覚えたのでした。」

ウエスティンもウイスコンシン大でマーケティングを講じた。

マーケティングはウイスコンシン大とハーバード大を中心に誕生したといわれるが、バトラー以前にも見過ごされてきた先駆者がいる。ジョーンズ (Jones, Edward D. 1870 ~ 1944) その人である。ウイスコンシン大では経済学を学び、初めてマーケティングを講じた人といわれる。著作は雑誌 *Mill Supply* に掲載されたようである。前述の CHARM が2年に1度、研究会をもたれ、学説史的論文においてジョーンズとバトラーに触れられているようであるが、両者の著作に関する深い研究、位置づけは残念ながら見いだせない。

そのようななかで、ストラサー (Strasser, Susan) の著作は注目に値する。ストラサーは *Satisfaction Guaranteed: The Making of American Mass Market* (1989 年) で、バトラーの 1914 年著作の第 9 章「製造業者のキャンペーン：市場の研究」第 190 節を引用し、次のように言うが<sup>33)</sup>、その指摘は的を射ており印象的である。

バトラーは近代的マーケティングの中心概念を明らかにした。新製品がライフスタイルを変更させること。バトラーの強調しているのは、市場の拡大は需要と供給の関係で決まるのではないこと。市場は開拓されるものとする精力的な製造業者によって形づくられるものであること。

## (2) 日本におけるバトラー研究

日本では、前述したように、第 2 次世界大戦以前にはバトラーの著作は紹介される機会は無く、バーテルズの 1962 年の著作により日本に紹介された。

具体的には三浦信の 1971 年の著作<sup>34)</sup> で紹介され、漸くバトラーが知られるようになった。以降、1974 年の西元良行論文は<sup>35)</sup>、1910 年代のマーケティング論がショウの所論と比較して論じられている。1972 年および 1975 年刊行の橋本勲著の『現代マーケティング論』と『マーケティング論の成立』は、マーケティング論の生成史として著わされ、生成期マーケティングにおけるバトラーの位置付けがされている<sup>36)</sup>。

しかし、バトラーの一連の著作を通して研究を行われたのは光澤滋朗と薄井和夫のお二人であろう。「R.S. バトラーのマーケティング概念」『同志社商学』1984 年<sup>37)</sup> および「R.S. バトラーの企業的マーケティング論について」『社会科学論集』1986 年<sup>38)</sup> がバトラーの論点を知ることのできる論文である。1988 年には近藤文男『成立期マーケティング研究』、1993 年には『マー

ケティング学説史 アメリカ編』が刊行され<sup>39)</sup>、バトラーはショウと並んで認知されることになった。

更に、1999 年には薄井が『アメリカマーケティング史研究』の大著を公にされた<sup>40)</sup>。またこの著作は 2008 年に *The Development of Marketing, Management: The Case of the USA c.1910-1940* として改訂し、英文翻訳されている。その第 1 章を「An Archetype of Marketing Management: Butler's Ideas and their Background」に充てている。(邦文では「R. S. バトラーのマーケティング論とその基礎」の部分に該当する。)

この上記二つの著作で、薄井は、バトラーの議論は「マーケティング概念の管理論的規定を軸とし、現代のマーケティング・ミックスの諸領域をカバーするような、当時として最も徹底した管理論的議論として存在していた」と結論され、更に、2011 年にマーケティング・ミックスとして定着している 4 P 概念の生成過程を追跡された *Precedents for the 4Ps idea in the USA: 1910s-1940s* と題した論文<sup>41)</sup>を出されている。この論稿では、1960 年にマッカーシーによって完成された 4 P の概念にいたる先駆的な考えを、一つは機能的アプローチの視点から、他方は管理論的なアプローチから辿られ、バトラーの 1914 年の著作を 4 P の始点として取り上げた。その見解を以下に要約する。

「バトラーは、従来の販売管理とは一線を画すマーケティングをキャンペーンの背後にある計画、販売されるべき製品、その市場、そして望む市場への到達の方法と定義した。この簡単な表現には二つの基本的な意義をもっている。まず、販売活動ではなくマーケティング活動の面で行動と計画の明白な分離の最も初期的な主張と思われること、それは計画の構成要素から判断した場合である。二番目は、4 P の概念の先例となる計画の機能の構成要素であること。」

つまり、製品、市場、プロモーション、および価格という 4 P で表されるマーケティング・ミックスの源流をバトラーの 1914 年の著作から汲みとられたのである。

日米のバトラー研究の跡を追ってみると、日本の方がケティング発展史の中でのバトラー評価が進んでいるかのように思える。とはいえ、やっと緒についたばかりである。

## おわりに

19 世紀末葉から 20 世紀初頭にかけて、当時、最も進んだ資本主義国アメリカに、新しい企業活動・企業理念が登場した。既に生産問題は解決し、むしろ供給過剰が常態になりつつある中で、企業にとっての重要課題は、「いかにしたら売れるか」、「どうしたら売れるものを市場に出せるか」であった。そのような時代の要請に応じて登場したのが、今でいう Marketing に他ならない。それは従来の Selling と Sales とは違うものであった。

バトラーとショウは時代の申し子だった。同時代に生き、同時代の空気を吸った。ともに企業と大学とを往復し、課題に応える道を探った。とくにバトラーは、企業の現場ではホッ



トな心で具体的な解決策を模索し続けた。それは、製品差別化の方法であり、斬新な広告であり、新しい流通方法であり、新しい企業理念でもあった。大学ではクールな頭でそれを体系化し一連の著作にまとめあげた。著作時の年齢はともに30歳台であったが、先駆的な仕事を成しとげた二人がマーケティング論の始祖と言われるのも、けだし当然であろう。

ただ、後世の研究者の評価で先行したのはショウであった。バトラーの著作は大著で、内容が豊富で、具体的で、実務者向けであった。他方、ショウの著作は100ページ余りで、どちらかといえば、理論的であった。おそらく、産業界の人はバトラーの著作に役立つ書としての意義を見出したであろうし、学界の人がショウの著作に惹かれたとしてもおかしくない。くわえて、バトラーの著作は絶版後の入手が難しく幻の書といわれたのに対し、ショウの著作は三版が1951年にも出ていたし、なによりも著作の大半がハーバード大学経済学部機関誌QJEの掲載論文を収録したものだから、およそ研究者なら誰でもいつでもアクセスできた。これが、ショウの評価が先行し、バトラーの評価が遅れた理由の一つでなかろうか。

マーケティングがアメリカに登場して1世紀、日本がそれを導入して半世紀、この間、両国とも技術革新とマーケティングを両軸として経済発展し、いま高度大衆消費社会を享受している。マーケティングは多種多様な商品・サービスを消費者に送り届け、たしかにゆたかな社会をもたらした。が、マーケティングはますます複雑巧妙となり、ときには脱線しかねない。「市場とは騙しあい場」と言ってしまうと、身も蓋もないが、売り手と買い手のせめぎあいがあるこそ、商品はよいものになるはず。だが現実はいえ、消費者を調べ上げ、マーケティングを武器に攻めたてる企業に、消費者は防戦一方、という場面がなくもない。こういうときにこそ、企業も消費者もマーケティングの原点を見てほしい。

バトラーとショウを読んできてつくづくそう思った。両書とも決して色褪せていない。いな、むしろ、輝いている。

#### [あとがき]

山浦と木村が最初にバトラーの著作の訳出を思い立ったのは、かれこれ十数年前のことになる。当時ハインツ社に勤務していた山浦が母校の東京経済大学大学院経営学研究科に社会人院生として入学し、たまたま木村が指導教員の一人となった。同社で日本市場の開拓や海外事業所との折衝など、人生の殆どを販売にかけてきた山浦は、このバトラーの著書に触れてからセールスマンシップや販売のあるべき姿を想い、また、マーケティングの歴史に関心もつことになった。他方、木村は、マーケティング論の嚆矢としてショウの著作は頻繁に挙げられるのに対しバトラーが評価されていないのに以前から疑問を持ち続けていた。それで訳出を始めようということになった。

初版原書は所持していなかったもので、訳出にあたっては中央大学図書館所蔵のコピーをベースにした。翻訳は順調に進み著作の半分ほどは終わったものの、なにせ500頁を超す大



著だけに、一向に出版の目途が立たず、訳出を断念するに至った。それから十年が経ち、上記著作の復刻版が 2011 年に出た。2014 年が初版刊行から 100 年目にあたる。復刻版が出ることで、この著作が評価されていることにほかならない、と我々は考えた。そこで、傘寿を迎えなお意気軒昂な山浦とそれに同調した木村とが、再度、2014 年を目途に復刻版をベースに訳出刊行しようということになった。

ここでは、その訳出の過程で知りえたことを研究ノートとして記した次第である。研究ノート執筆を提案したのは木村で、両者で論稿の枠組みの細部を定め、それに基づき山浦が素稿を書き、木村が修正加筆をし、形式を整え、完成稿とした。殊のほか暑い夏であったが、バトラーとの三人旅は楽しいものであった。

#### 注

- 1) Butler, R. S. & Debow, H. F.: *Marketing Methods And Salesmanship: Modern Business* (1914).
- 2) Converse, P.D.: *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, University of Texas (1959). 梶原勝美訳『マーケティング学説史概論』白桃書房 (1985).
- 3) Bartels, R.: *The Development of Marketing Thought*, Irwin (1962) 山中豊国訳『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房 (1979), なお同書は 1976 版の翻訳である。
- 4) 東京大学図書館が所蔵する 1916 年版にはイエール大学の学生のものと思われる書き込みの跡が残されており、彼らがバトラーを学んでいたのではないかと推測もできる。
- 5) Modern Business Series Text の国内図書館の所蔵状況は付録 E-1 と E-2 を参照されたい。
- 6) Shaw, A.W.: *Some Problems in Market Distribution* (1915). なお、この書は 1912 年に QJE 誌に掲載された論稿に第 1 章を追加し単行本として発行されたものである。邦訳は次の二書。伊藤康雄・水野裕正訳『市場配給の若干の問題点』文真堂 (1975) 『市場配給の理論』文真堂 (1988), 丹下博文訳『市場流通に関する諸問題: 基本的な企業経営原理の応用について』白桃書房 (1992), 増補改訂版 (1998), 新版 (2006), 新增補版 (2012) はいずれも白桃書房。
- 7) 以下この章の記述は主として Porter, G. & Livesay, H.C.: *Merchants and Manufacturers—Studies in the Changing Structure of Nineteenth Century Marketing—*, paperback edition, Ivan R. Dee, Inc. (1989) および下川浩一他編著『マーケティング論』日本評論社 (1976) その他に依拠。
- 8) Chandler, A.D.: *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press (1990) 安部・川辺・工藤・西牟田・日高・山口訳『スケール アンド スコープ: 経済発展力の国際比較』有斐閣 (1993)。
- 9) Chandler, *ibid.*, p.8., 訳書 6-7 頁。
- 10) 第 3 章第 1 節の叙述は *Forging Ahead in Business* 1914 年版に依拠。
- 11) 第 3 章第 2 節の MBS に関する叙述は *Forging Ahead in Business*, 1914, 1915, 1917, 1921, および 1936 年版に依拠。
- 12) 第 3 章第 3 節の当時のビジネス教育の叙述は、文献関連は Hathi Trust Digital Library などに依拠, ビジネス・スクール関連は主に Copeland, M.T.: *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, Little, Brown & Co. (1958) に依拠。
- 13) 第 4 章第 1 節のバトラーについての叙述は Wood, J.S.: “A Pioneer in Marketing,” *Journal of Marketing*, April, 1961 に依拠。

- 14) バトラーが起用した漫画広告の一例を付録 F-1 に示したので参照されたい。
- 15) Francis, C. : “General Foods’ policies on advertising and agencies,” *Printers’ Ink*, December 26, 1947.
- 16) 福田敬太郎「アメリカに於ける配給論の発達」『国民経済雑誌』第 47 巻第 5 号, 昭和 4 年 (1929).
- 17) Shaw, op. cit., Chapter 1: The Nature and Relation of Business Activities.
- 18) Butler, op. cit., pp. 171-172.
- 19) 山浦のハインツでの長年の経験からすれば, そう思われる。
- 20) Merrian-Webster, m-w.com に依拠。
- 21) Holman, W. C. ; *Ginger Talks: The Talks of a Sales Manager to His Men*, Sheldon University Press, 1912, the first edition in 1905.
- 22) Lewis, E. St. Elmo ; *Getting The Most Out of Business: Observations of the Application of the Scientific Methods to Business Practice*, Ronald Press, 1919, pp. 207-220.
- 23) “Fortune 500 2013 Annual ranking of America’s largest corporations,” *Fortune*, July, 2013.
- 24) National Biscuit Company (現 NABISCO) のレインコート坊やの広告は人気が高かった。その広告を F-3 に示したので参照されたい。
- 25) Onyx の広告も定評があるが, その一例を付録 F-2 に示した。
- 26) Westerfield, Ray, B. ; “Review of Books: Trade, Commerce, and Commercial Crisis,” *The American Economic Review*, September, 1917, pp. 626-629.
- 27) Convers, P. D ; *Marketing Methods and Policies*, Prentice-Hall (1921) p. 268. *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, University of Texas (1959) pp. 32-33. 邦訳前掲書, 53 ~ 54 頁。
- 28) Kirkpatrick, C. A. ; *Salesmanship : Helping Prospects Buy*, South-Western Publishing Co. (1956) pp. 48-49.
- 29) Wood, J. P. ; “Ralph Starr Butler,” *Journal of Marketing*, April, 1961, pp. 69-71. なおこの論文は Mark Tadajewski & D. G. Brian Jones ed. ; *History of Marketing Thought*, SAGE Publications (2008) Vol. 1 に所収。
- 30) Bartels, R. op. cit., pp. 224-226. 邦訳前掲書 377 ~ 378 頁。
- 31) Bartels は同上書で図表を用い「マーケティング思想発展における人的影響の系譜」を説明している。Jones & Monieson はこれに 1955 年まで系譜を付け加えている。Tadajewsky, Mark & Jones, D. G. Brian ed. ; *History of Marketing Thought*, Vol. 3, p. 130 (2008)。付録 A として添付したので参照されたい。
- 32) Westing, J. H. ; “Ralph Starr Butler,” *Pioneers in Marketing*, Wright, J. S. and Dimsdale, P. B. ed. Georgia State University (1974) pp. 23-26.
- 33) Strasser, S. ; *Satisfaction Guaranteed: Making of The American Mass Market* (1989) pp. 159-161. 川辺信雄訳『欲望を生み出す社会』東洋経済出版社 (2011) 164-169 頁。
- 34) 三浦信『マーケティングの構造』ミネルヴァ書房 (1971), マーケティング史研究会編『マーケティング研究の展開』同文館 (2010) 第 2 章「ミクロ的マーケティングのパイオニア」も参照。
- 35) 西元良行「1910 年代のマーケティング論 : R. S. Butler との比較における A. W. Shaw 理論の歴史的性格」, 高宮晋編『現代経営学の課題』有斐閣 (1974), 167-180 頁。
- 36) 橋本勲『現代マーケティング論』新評論 (1973) および『マーケティング論の成立』ミネルヴァ

書房 (1975).

- 37) 光澤滋朗「R. S. バトラーのマーケティング概念」『同志社商学』同志社大学 (1984), 第 36 卷, 第 3 号, 74-96 頁. 光澤滋朗『マーケティング論の源流』千倉書房 (1990) 193-231 頁.
- 38) 薄井和夫「R.S. バトラーの企業的マーケティング論」『社会科学論集』, 埼玉大学 (1986), 3 月, 58 号 135-180 頁.
- 39) 近藤文男『成立期マーケティング研究』中央経済社 (1988), マーケティング研究会編『マーケティング学説史 - アメリカ編』同文館 (1993).
- 40) 薄井和夫『アメリカマーケティング史研究』大月書店 (1999) *The Development of Marketing Management: The Case of the USA c.1910-1940*, ASHGATE, (2008).
- 41) Usui,K. ; "Precedents for the 4Ps idea in the USA 1910s-1940s," *European Business Review*, Vol.23, No.2,2011 pp.136-153.

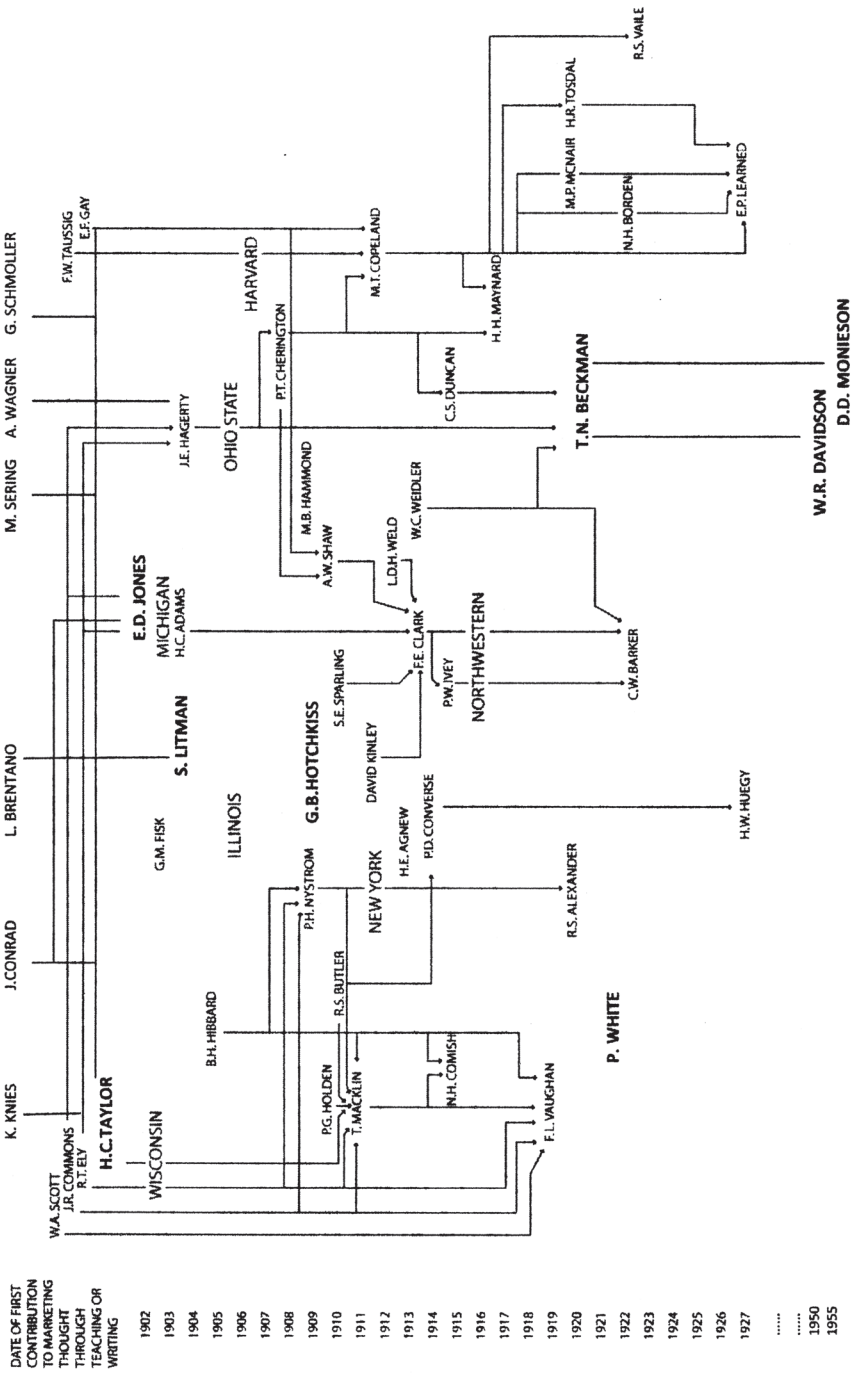
—— 2013 年 9 月 13 日受領 ——

## 付 録

### 目 次

- 付録 A     マーケティング思想発展の系譜
- 付録 B     バトラーの著作リスト
- 付録 C     Alexander Hamilton Institute の出版物
- 付録 D     A. W. Shaw Company の出版物
- 付録 E-1   Alexander Hamilton Institute Modern Business Series Text  
              国内大学図書館所蔵状況（販売，マーケティング関連）
- 付録 E-2   Alexander Hamilton Institute Modern Business Series Text  
              東京学芸大学附属図書館所蔵状況
- 付録 F-1   バトラーが起用した広告漫画の一例：  
              *Jerry On the Job*: by Walter C. Hoban,  
              Woman's Day 誌，1939 年 10 月 1 日号掲載
- 付録 F-2   Onyx の広告の一例：1922 年頃
- 付録 F-3   ナビスコ社「レインコートの坊や」の広告，1900 年頃

付録 A マーケティング思想発展の系譜



(出所) Tadajewsky, Mark and Jones, D. G. Brian ed., *History of Marketing Thought*, Vol.3, p.130 (2008)

付録 B

バトラー, R. S. の著作

I) Modern Business シリーズ関連

1911 年 *Sales, Purchase, and Shipping Methods*

ウィスコンシン大学公開講座部門, 通信教育講座の全 6 巻よりなるテキストとして刊行。

これに基づき, Modern Business のシリーズ Vol. IX, *Advertising, Selling and Credits* が刊行され, 本著作の第 2 部, 「Selling and Buying」をバトラーが担当, これが本シリーズ最初のバトラーの著作と思われる。

1911, 1912, 1913 年

*Modern Business Vol. III, Selling, Credit and Traffic*

上記の 1911 年版とは別にこのシリーズが存在する。本著作の第 1 部がバトラーの著作であり, 内容は上記と変わらない。

尚, バートルズ著 *The Development of Marketing Thought*, (1962 年版), 267 頁に記載されているバトラー著作の題名と発行元, および 1947 年改訂版の題名は誤りであろう。

1914 年 *Modern Business Vol. III, Marketing Methods and Salesmanship*

今回翻訳の対象である著作が出され, 第 1 部「*Marketing Methods*」がバトラーの著作であり, 第 2 部および 3 部の「*Salesmanship*」および「*Sales Management*」は DeBore および Jones による共著である。

この版は 1916 年まで出版されている。

1917 年 *Modern Business Vol.5, Marketing Methods*

この版よりバトラーの単著となり, *Salesmanship* は本シリーズ Vol. VII, *Salesmanship and Sales Management* として独立, Jones の著作となる。

また, 本シリーズ Vol.19 に Swinney による *Merchandising*, が加わった。

1918 年 *Modern Business Vol. V, Marketing and Merchandising*

この版より著者は編集者となり, バトラーとスイニーの監修版となった。これ以降, 1921 年版までこのシリーズには変更はない。



1919 年 *Commercial Correspondence*

これは前述ウィスコンシン大学通信講座の教材が Appleton 社より出版されたものである。

Ⅱ) バトラーの論文

1) *Printers' Ink* 誌掲載 (題名は原文のまま)

- 1918 Investigating the Market Factors to Be Considered
- 1929 Henry S. Dennison answers Two Questions
- 1930 R.S. Butler Discusses Mergers and Advertising
- 1930 An Advertising Reviews Bankers Attitude Toward Advertising
- 1936 Radio Tomorrow
- 1942 Of Business in Wartime
- 1942 Ralph Starr Butler calls for intelligent approach in Justifying Advertising

2) その他

- 1951 “Is Our Marketing Machine Outturn?,” in H. Wales ed., *Changing Perspectives in Marketing*, University I ll.
- 1953 “The Place of Advertising in the American Scheme,” in Westing, J. H ed., *Readings in Marketing*, Prentice-Hall

## 付録 C

### Alexander Hamilton Institute の出版物

#### Modern Business Series Texts

1909 年より 1980 年代ごろまで刊行か、  
これに、付属資料、Talks, Lecture, Report などあり

#### *Forging Ahead in Business:*

AHI Modern Business 事業の手引書  
1913 年, 1914 年, 1915 年, 1917 年, 1921 年, および 1936 年版まで発行された  
模様

#### *Before You Begin:*

1921 年発行の手引書

#### *Modern Merchandising:*

1927 年版, Modern Merchandising Course and Service として発行。全 10 巻より構成。

#### *The Soul of Business:*

1919 年発行の, 創立 10 周年記念号  
ビジネス遂行に必要な高い倫理性を説いている。

#### *Modern Business Supplement:*

1915 年版, 四季報, 全 4 巻, タイムリーな問題対応など

以上はインターネット経由で入手した。AHI の事業の全容は把握困難。

付録 D A. W. Shaw Company の出版物

## **STUDENTS' BUSINESS BOOK SERIES**

### *Correspondence*

HOW TO WRITE BUSINESS LETTERS  
SALES CORRESPONDENCE  
BUSINESS CORRESPONDENCE  
THE SYSTEM BOOK OF STANDARD PARAGRAPHS  
AND FORM LETTERS  
BUSINESS CORRESPONDENCE LIBRARY (*Three volumes*)

### *Advertising*

HOW TO WRITE ADVERTISING  
ADVERTISING  
GOOD WILL, TRADE-MARKS AND UNFAIR TRADING  
BANK ADVERTISING METHODS

### *Finance*

CREDIT AND COLLECTION METHODS  
HOW TO FINANCE A BUSINESS  
CREDITS, COLLECTIONS AND FINANCE

### *Buying*

PURCHASING PROBLEMS—BUYING AND HIRING

### *Selling*

SALESMANSHIP AND SALES MANAGEMENT  
SELLING METHODS  
SELLING METHODS—RETAILING  
SELLING METHODS—REAL ESTATE  
SELLING METHODS—FIRE INSURANCE  
SELLING METHODS—LIFE INSURANCE

### *Salesmanship*

PERSONAL SALESMANSHIP  
DEVELOPING TACT AND PERSUASIVE POWER  
THE KNACK OF SELLING

### *Retailing*

STORE MANAGEMENT  
KEEPING UP WITH RISING COSTS

### *Management*

PERSONAL EFFICIENCY IN BUSINESS  
OFFICE MANAGEMENT  
BUSINESS ADMINISTRATION  
BUSINESS MANAGEMENT  
PERSONALITY IN BUSINESS

### *Office Work*

ACCOUNTING AND OFFICE METHODS  
COSTS AND STATISTICS  
THE COST OF PRODUCTION

### *Production*

OUTLINES OF FACTORY OPERATION  
INDUSTRIAL ORGANIZATION  
THE KNACK OF MANAGEMENT  
HOW SCIENTIFIC MANAGEMENT IS APPLIED  
MORE POWER FROM COAL

### *Factory Management (Six volumes in the series)*

|                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| BUILDINGS AND          | MACHINERY AND     |
| MAINTENANCE            | EQUIPMENT         |
| MATERIALS AND SUPPLIES | LABOR             |
| OPERATION AND COSTS    | EXECUTIVE CONTROL |

**A. W. SHAW COMPANY**  
PUBLISHERS OF SYSTEM AND FACTORY  
NEW YORK CHICAGO LONDON

COPYRIGHT, 1913, BY  
A. W. SHAW COMPANY  
UNDER THE TITLE "HOW TO RUN A STORE AT A PROFIT"

付録 E-1

Alexander Hamilton Institute Modern Business Series Text

国内大学図書館所蔵状況（販売，マーケティング関連）

（書名，発行年，著者名，および所蔵大学名）

*Marketing*, 1962 年, Kazo, H., 大阪産業大

*Salesmanship*, 1944 年, Femis, E.F., 武蔵大, 東洋大, 鈴峯女子短大

*Marketing*, 1944 年, Collins, G.R., 愛知大, 大阪産業大, 東洋大, 武蔵大

*Sales Management*, 1944 年, Jones, J.G., 東洋大, 武蔵大, 鈴峯女子短大

*Advertising*, 1952 年, Hotchikiss, G.B., 大阪産業大, 武蔵大

*Salesmanship and Sales Management*, 1921 年, Jones, J.G., 立教大

*Marketing and Merchandising*, 1919 年, Butler, R.S. & Swinney, 大阪産業大, 関西学院大,  
一橋大, 明学大, 立教大, 東京学芸大

*Marketing and Merchandising*, 1925 年, 神戸大

*Merchandising*, 1917 年, Swinney, J.B., 京都外大, 東京学芸大

*Marketing Methods*, 1917 年, Butler, R.S., 東京学芸大, 大阪産業大, 京都外大, 明大

*Marketing Methods and Salesmanship*, 1916 年, Butler, R.S. and DeBower, H.F., 東京大  
（注参照）

*Selling, Credit, and Traffic*, 1913 年, Butler, R.S. Galloway, L. & Kennedy, P., 武蔵大

*Advertising, Selling, and Credits*, 1912 年, Galloway, L. Butler, R.S., 立教大 同上,  
1911 年, 九大, 長崎大

注：東京大学総合図書館に所蔵されている *Marketing Methods and Salesmanship* は 1916 年版である（1914 年初版は国内には無いと思われる）。同書は 1923 年の関東大震災による書籍焼失に対応してアメリカより寄贈されたものであり、イエール大所蔵の痕跡が見られる。受入年次は不明。東京大学総合図書館のご好意により、木村が 1916 年版をコピー製本し本学図書館に寄贈。なお、現在初版本はインターネットにて閲覧可能であり、またアメリカの出版社より on-demand 方式で入手可能になった。

付録 E-2

Alexander Hamilton Institute Modern Business Series Text  
東京学芸大学附属図書館所蔵状況

1) 東京学芸大学附属図書館所蔵について

本シリーズの所蔵状況は全国の国公立大学図書館中、当大学が一番多く所蔵しておられるのではないかと推定される。入手の経緯について問い合わせたところ、昭和 28 年（1953 年）3 月ごろ「全米婦人クラブ」より寄贈されたと回答があった。これほど多くのテーマのテキストが一か所で閲覧できるのは有難いことであるし、貴重な文献である。

注：「全米婦人クラブ」首都ワシントンに現存する「General Federation of Women's Club」のことと推定される。アメリカ全土にわたり教育関連分野にて貢献する任意の団体、1890 年創設

2) 同大学に所蔵するこのシリーズは出版年次別には

1914 年版 1 冊

1917 年版 19 冊

1919 年版 7 冊 合計 27 冊

3) 所蔵するテキストのリスト：添付コピー参照

学芸大OPAC

関連資料一覧

---

シリーズ名: Modern business

図書: 1-27 (27件)

---

1. Cost finding.  
by Dexter S. Kimball. Alexander Hamilton Institute, 1919 (Modern business:v. 10).  
図書館書庫 335.08/Mo13/10
2. Credit and the credit man.  
by the editors in collaboration with Dwight E. Beebe ... [et al.]. Alexander Hamilton  
Institute, 1919 (Modern business:v. 8).  
図書館書庫 335.08/Mo13/8
3. Domestic and foreign exchange.  
by E.L. Stewart Patterson. Alexander Hamilton Institute, 1919 (Modern business:v. 17).  
図書館書庫 335.08/Mo13/17
4. Economics of business.  
by the editors in collaboration with Joseph French Johnson and Frank L. McVey.  
Alexander Hamilton Institute, 1919 (Modern business:v. 2).  
図書館書庫 335.08/Mo13/2
5. Marketing and merchandising.  
by the editors in collaboration with Ralph Starr Butler and John B. Swinney. Alexander  
Hamilton Institute, 1919 (Modern business:v. 5).  
図書館書庫 335.08/Mo13/5
6. Organization and control.  
by Charles W. Gerstenberg/with the collaboration of Walter S. Johnson. Alexander  
Hamilton Institute, 1919 (Modern business:v. 3).  
図書館書庫 335.08/Mo13/3
7. Railway traffic.  
by Edwin J. Clapp. Alexander Hamilton Institute, 1919 (Modern business:v. 14).  
図書館書庫 335.08/Mo13/14
8. Accounting practice and auditing.  
by John Thomas Madden. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 21).  
図書館書庫 335.08/Mo13/21
9. Accounting principles.  
by Thomas W. Mitchell. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 9).  
図書館書庫 335.08/Mo13/9
10. Advertising campaigns.  
by Mac Martin. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 13).  
図書館書庫 335.08/Mo13/13
11. Advertising principles.  
by Herbert F. De Bower. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 6).  
図書館書庫 335.08/Mo13/6
12. Business and the man.  
by Joseph French Johnson. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 1).  
図書館書庫 335.08/Mo13/1
13. Corporation finance.  
by William H. Walker/with the collaboration of Fred W. Field. Alexander Hamilton  
Institute, 1917 (Modern business:v. 11).  
図書館書庫 335.08/Mo13/11
14. Cost finding.  
by Dexter S. Kimball. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 10).  
図書館書庫 335.08/Mo13/10
15. Credit and the credit man.  
by Peter P. Wahlstad/with the collaboration of Walter S. Johnson. Alexander Hamilton  
Institute, 1917 (Modern business:v. 8).  
図書館書庫 335.08/Mo13/8
16. Economics of business.  
by Frank L. McVey. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 2).  
図書館書庫 335.08/Mo13/2



17. The exchanges and speculation.  
by Albert W. Atwood. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 20).  
図書館書庫 335.08/Mo13/20
18. Factory and office administration.  
by Lee Galloway. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 4).  
図書館書庫 335.08/Mo13/4
19. Financial and business statements.  
by Leo Greendlinger. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 22).  
図書館書庫 335.08/Mo13/22
20. Foreign trade and Shipping.  
by Erich W. Zimmermann/with the collaboration of W. C. Clark. Alexander Hamilton  
Institute, 1917 (Modern business:v. 15).  
図書館書庫 335.08/Mo13/15
21. Insurance/Real estate.  
by Edward R. Hardy/with the collaboration of Fred W. Field/by Walter Lindner/with the  
collaboration of Alfred Bicknell. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern  
business:v. 18).  
図書館書庫 335.08/Mo13/18
22. Investment.  
by Edward D. Jones. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 23).  
図書館書庫 335.08/Mo13/23
23. Marketing methods.  
by Ralph Starr Butler. A. Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 5).  
図書館書庫 335.08/Mo13/5
24. Merchandising.  
by John B. Swinney. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 19).  
図書館書庫 335.08/Mo13/19
25. Organization and control.  
by Charles W. Gerstenberg/with the collaboration of Walter S. Johnson. Alexander  
Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 3).  
図書館書庫 335.08/Mo13/3
26. Railway traffic.  
by Edwin J. Clapp. Alexander Hamilton Institute, 1917 (Modern business:v. 14).  
図書館書庫 335.08/Mo13/14
27. Auditing and cost finding.  
Alexander Hamilton Institute, 1914 (Modern business:v. 11).  
図書館書庫 335.08/Mo13

---

Copyright (c) 1994-2006 RICOH COMPANY, LTD. All Rights Reserved.

付録 F-1 バトラーが起用した漫画広告

**JERRY ON THE JOB**

Copy, 1938 King Features Syndicate, G. F. Corp. licensee. No actual person is named or delineated herein.

MUMMY SAYS YOU GOT TO EAT!

BAW! BAW!

BROTHER ON A HUNGARH STRIKE?

UH-UH-MUMMY WILL BE VERY ANGRY IF HE DOESN'T EAT.

THAT'S EASILY REMEDIED = JUST BZZ = BZ-ZZ = THEY'RE IRRESISTIBLE

JUST AS YOU SAY, MR. JERRY

LATER

STILL CRYIN? DIDN'T HE EAT THE GRAPE-NUTS FLAKES?

SOB = NO, THEIR DOUBLE FLAVOR WAS SO TEMPTING I ATE THEM ALL MYSELF.

Grape-Nuts Flakes

DELICIOUS

**GRAPE-NUTS FLAKES**

ARE REAL NOURISHING TOO = MADE OF SUN-RIPENED WHEAT AND MALTED BARLEY.

**SWELL WITH FRUIT AND WHOLE MILK ...**

**Grape-Nuts Flakes**

*Jerry on the Job.* by Walter C. Hoban, Woman's Day 誌、  
1939年 10月1日号掲載

付録 F-2 Onyx の広告



*"Onyx"  Hosiery*

Ideally smart for the Beaches are either  
"Onyx Pointex" or the three-quarter  
length "Soxings" shown above.

*Emery & Beers Company, Inc.*

*Wholesale Distributors*

*New York*

1922 年頃



バトラー訳出余滴

付録 F-3 ナビスコ社「レインコート坊やの広告」

# Uneeda Biscuit



5¢ NATIONAL BISCUIT COMPANY 5¢

Source: Courtesy of NABISCO, INC.

(出所) Diana Twede, "Uneeda Biscuit: The First Consumer Package?," *Journal of Macromarketing*, Fall 1997, p.87.